

**PENYUSUNAN STRUKTUR ORGANISASI, ANALISIS JABATAN,  
PENGKAJIAN URAIAN JABATAN, DAN PENGEMBANGAN  
PENILAIAN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI PADA DEPARTEMEN  
PRODUKSI - PT. HJS SURABAYA**

Yovita Maria

Program Pendidikan Magister Psikologi Profesi  
Universitas Surabaya

Abstrak

Terdapat tiga komponen kritis yang perlu diperhatikan agar penilaian kinerja dapat berjalan efektif. Ketiga komponen tersebut adalah: (1) desain sistem penilaian, (2) pelaksanaan penilaian oleh manajerial, dan (3) keterlibatan organisasi dalam memberikan dukungan terhadap sistem penilaian kinerja. Berdasarkan komponen kritis tersebut, seharusnya PT. HJS dapat mencapai penilaian kinerja yang efektif. Namun PT. HJS ternyata masih mengalami beberapa kekurangan. Kekurangannya, perusahaan tersebut kurang memiliki pengorganisasian yang baik. Visi dan misi perusahaan belum menjadi landasan dalam proses penyusunan dan pembakuan struktur organisasi, uraian jabatan, dan penetapan kompetensi jabatan bagi masing-masing unit organisasi. Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut, peneliti membuat struktur organisasi dan uraian jabatan yang sesuai dengan kebutuhan di lapangan yang belum terbakukan, melakukan identifikasi kompetensi, membuat model kompetensi, menetapkan profil jabatan, membuat rincian indikator perilaku, menyusun panduan penilaian kinerja berbasis kompetensi serta melakukan pengembangan penilaian berbasis kompetensi, dan melakukan uji coba penilaian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi, uraian jabatan, panduan dan desain penilaian kinerja berbasis kompetensi yang peneliti usulkan telah mendapat revisi, konfirmasi dan kesepakatan dari pihak manajemen. Selain itu, hasil evaluasi proses uji coba penilaian kinerja berbasis kompetensi juga mendapat tanggapan positif dari tim penilai dan manajemen untuk diterapkan di masa mendatang. Kelemahannya, standart minimal pemeringkatan kompetensi jabatan menggunakan kalimat negatif, seperti “kurang” dan “sulit”. Uraian tentang standar kompetensi minimal lebih baik jika tertuang dalam pernyataan yang positif yaitu dari baik hingga luar biasa.

Keyword: analisis jabatan, kompetensi, penilaian kinerja berbasis kompetensi

**PENDAHULUAN**

Visi misi perusahaan merupakan salah satu fungsi perencanaan kinerja yang paling penting. Paling penting dalam fungsi perencanaan kinerja karena visi dan misi perusahaan merupakan dasar dari perumusan tujuan dan strategi. Visi, misi, dan tujuan perusahaan kemudian dapat menuntun seluruh unit organisasi dan setiap individu

untuk bekerja dan saling melengkapi dalam mewujudkan visi.

Penelitian ini berawal dari penyusunan struktur organisasi di Departemen Produksi bagian *Rolling Mill* 1. Pertama, peneliti meninjau visi misi organisasi dan susunan kerja *Rolling Mill* I untuk menyusun struktur organisasi. Peneliti akan mengidentifikasi kerangka kerja

yang menjelaskan alur komunikasi dan pembuatan keputusan di *Rolling Mill 1* untuk membuat desain struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan di lapangan yang tidak terbakukan. Kemudian, peneliti melakukan analisis jabatan sebagai langkah awal dalam membuat uraian jabatan sesuai dengan kebutuhan di lapangan yang tidak tercantumkan dalam uraian wewenang dan tanggungjawab dalam ISO perusahaan.

Berdasarkan hasil uraian pekerjaan, peneliti melakukan identifikasi kompetensi, membuat kamus kompetensi, dan membuat pemeringkatan kompetensi. Selanjutnya peneliti melakukan pengembangan penilaian kinerja berbasis kompetensi yang sudah berlaku di PT. HJS, untuk Departemen Produksi. Caranya dengan membuat pengelompokan kompetensi yang tersedia di PT. HJS berdasarkan jenis, membuat perincian daftar kunci perilaku dari masing-masing kompetensi, lalu menyusunnya menjadi *form* penilaian kinerja berbasis kompetensi.

Alasan peneliti melakukan pengembangan penilaian kinerja berbasis kompetensi bagi Departemen Produksi yaitu untuk memberi kajian mengenai definisi dan batasan kompetensi untuk masing-masing kompetensi yang akan menjadi penilaian. Kompetensi-kompetensi tersebut merupakan hasil identifikasi kompetensi dari uraian jabatan, yang kemudian peneliti kelompokkan kembali menjadi 10 kompetensi kritis dengan memperhatikan keterkaitan masing-

masing kompetensi tersebut dengan visi dan misi perusahaan.

## METODE

Penelitian dilaksanakan di bagian *Rolling Mill I*, Departemen Produksi. Pihak yang menjadi partisipan adalah Asisten Manajer *Rolling Mill I*; Koordinator, Kepala Regu, Wakil Kepala Regu, dan Wakil Kepala Reheating Furnace, Wakil Kepala Roughing Mill 16", Wakil Kepala Intermediate Mill, Wakil Kepala Cooling Bed, Wakil Kepala Handling Bed, dan Wakil Kepala OHC Crane. Metode pengumpulan data terdiri dari enam (6), yaitu: wawancara, observasi, diskusi, studi dokumentasi perusahaan, dan studi literatur.

## PEMBAHASAN TAHAP ASESMEN

### *Penyusunan Struktur Organisasi Untuk Rolling Mill 1*

Organisasi ada untuk mencapai tujuan, dan tujuan dipecah menjadi tugas sebagai dasar untuk pekerjaan-pekerjaan (*jobs*). Pekerjaan-pekerjaan tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam departemen. Setiap departemen memiliki struktur organisasi, karena di dalam departemen terdapat banyak jenis pekerjaan yang dilakukan seseorang (Lunenburg, 2012). Sesuai dengan pendapat tersebut dan adanya kebutuhan di lapangan (yaitu *Rolling Mill 1*), peneliti bertujuan menyusun struktur organisasi di *Rolling Mill 1* untuk memberikan gambaran resmi saluran komunikasi dan perintah yang belum terbakukan.

Terdapat beberapa langkah dalam penyusunan struktur organisasi bagi *Rolling Mill I*-Departemen Produksi, yaitu:

- Meninjau dokumen-dokumen perusahaan terkait
- Menggali budaya perusahaan seperti visi, misi dan strategi perusahaan
- Meninjau bagan perusahaan secara keseluruhan
- Meninjau susunan kerja yang berlaku di *Rolling Mill 1*
- Mengelompokkan nama jabatan berdasarkan fungsinya, dengan tujuan memudahkan peneliti mengenali susunan jabatan yang berlaku.
- Setelah mengelompokkan nama berdasarkan fungsinya, peneliti menyusun desain struktur organisasi untuk *Rolling Mill 1* yang sesuai dengan kebutuhan di lapangan seperti pada Bagan 1.
- Melakukan konfirmasi dengan pihak manajemen.

#### *Pelaksanaan Analisis Jabatan Untuk Mengkaji Uraian Jabatan*

Setelah melakukan penyusunan struktur organisasi *Rolling Mill 1*, langkah berikutnya adalah melakukan analisis jabatan. Tujuannya untuk mengkaji ulang uraian jabatan dan menyesuaikannya dengan kebutuhan di lapangan (*Rolling Mill 1*) yang belum tercantumkan dalam uraian wewenang dan tanggungjawab pemegang jabatan di ISO perusahaan. Pelaksanaan analisis jabatan untuk mengkaji ulang uraian

jabatan *Rolling Mill 1* adalah sebagai berikut:

1. Melakukan *benchmarking* yaitu membandingkan uraian jabatan (bagian produksi *Rolling Mill 1*) dengan *Occupational Information Network (O\*NET)*.
2. Menyusun kisi-kisi wawancara dan membuat *worklog* kosong untuk memudahkan pencatatan data.
3. Melakukan wawancara dengan para pemegang jabatan.
4. Melakukan verifikasi dengan pemegang jabatan dan pimpinan terkait.
5. Melakukan konfirmasi dengan pihak manajemen.
6. Menyiapkan format uraian jabatan.
7. Menyusun uraian jabatan sesuai dengan format.
8. Menyusun alur aktivitas kerja.
9. Melakukan sosialisasi hasil penyusunan uraian jabatan dengan manajemen dan pihak-pihak terkait.

#### *Pemilihan 10 Kompetensi Kritis*

Sesuai dengan kebutuhan perusahaan terkait pengembangan desain penilaian kinerja berbasis kompetensi, peneliti mendapatkan bahwa kompetensi-kompetensi dalam penilaian kinerja belum memiliki keterkaitan dengan uraian jabatan di *Rolling Mill 1*. Dengan penyusunan uraian jabatan seperti yang telah peneliti lakukan, memudahkan peneliti untuk mengidentifikasi kompetensi-kompetensi kritikal. Berikut ini

adalah langkah-langkah untuk menentukan kompetensi kritis:

1. Sebelum melakukan identifikasi kompetensi kritis, peneliti mengidentifikasi 18 buah kompetensi yang menjadi rujukan untuk pengembangan model kompetensi bagi PT. HJS berdasarkan *Advance Manufacturing Competency Model* (ETA, 2012). Delapanbelas (18) kompetensi tersebut peneliti pilih berdasarkan peninjauan KSAO dengan menggunakan O\*NET, dengan harapan kompetensi-kompetensi tersebut dapat cocok dan bisa memberikan kontribusi terhadap keberhasilan masing-masing pemegang jabatan di tempat kerja. Hasil identifikasi kompetensi berdasarkan *Advance Manufacturing Competency Model* (ETA, 2012) adalah sebagai berikut:
2. Mensejajarkan nama-nama kompetensi yang digunakan dalam penilaian kinerja dengan *Advance Manufacturing Competency Model*.
3. Membangun sebuah model kompetensi berdasarkan ETA (2011), CPS Human Resource Services (2007), Campion, Carr, Fink, Odman, Philips dan Ruggeberg (2011).
4. Menghitung frekuensi kemunculan kompetensi pada setiap aktivitas kerja masing-masing jabatan.
5. Melakukan *ranking* untuk mendapatkan kompetensi-kompetensi yang banyak muncul pada masing-masing jabatan. *Ranking* 1 memiliki skor 10, sebaliknya *ranking* 10 mendapatkan skor 1. Metode pemberian skor ini peneliti adopsi dari *Identify and Rank Competencies Method* milik CPS Human Resource Services (2007). Hasil identifikasi kompetensi berdasarkan uraian jabatan dan penilaian SME menunjukkan perbedaan. Berdasarkan perbedaan hasil tersebut, peneliti kemudian menentukan sepuluh (ke-10) kompetensi berdasarkan keterkaitannya dengan visi dan misi perusahaan. Penetapan kompetensi penting dan tidak penting merupakan dasar dari penerapan teori Spencer dan Spencer (1993). Kompetensi-kompetensi yang peneliti anggap penting termasuk dalam *differentiating competence*, yang mana kompetensi tersebut dapat membedakan seseorang berkinerja tinggi dengan pegawai lainnya yang tergolong rata-rata. Sedangkan kompetensi-kompetensi yang peneliti anggap tidak penting merupakan *threshold competence*, yang menunjukkan kompetensi minimum yang harus dimiliki individu. Misalnya kompetensi membaca, menulis, dasar komputer, dan matematika.

**Tabel 1. Penetapan 10 Kompetensi Kritis**

Kelompok	Baris Kompetensi		Nama Kompetensi
<i>Foundational</i>	<i>Personal</i>	<i>Effectiveness</i>	Keteguhan & Keandalan
	<i>Competencies</i>		
	<i>Academic Competencies</i>		Komunikasi
	<i>Workplace Competency</i>		Kerjasama Merencanakan & Mengatur Memecahkan Masalah & Mengambil Keputusan
<i>Industry</i>	<i>Industry-Wide</i>	<i>Technical</i>	Produksi
	<i>Competencies</i>		
	<i>Steel</i>	<i>Technical</i>	Pengoperasian Peralatan
	<i>Competencies</i>		
<i>Occupation</i>	<i>Management Competencies</i>		Delegasi
			Pengelolaan Konflik & Tim Building Pemantauan Kinerja

#### PEMBAHASAN TAHAP INTERVENSI

##### *Penyusunan Pengembangan Desain Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi*

Langkah 1: Melakukan pemeringkatan kompetensi. Peneliti dalam menentukan pemeringkatan kompetensi melakukan beberapa hal sebagai berikut:

- Menentukan indikator perilaku. Indikator perilaku menunjukkan suatu tugas atau langkah tindakan yang menggambarkan bagaimana kompetensi diterapkan atau ditunjukkan dalam pekerjaan; sebuah sub-langkah yang digunakan dalam mencapai kompetensi.
- Menyusun level kompetensi jabatan. Level kompetensi jabatan menunjukkan tingkat kompleksitas, kesulitan, ruang lingkup, atau kewenangan yang diperlukan untuk menerapkan kompetensi dan indikator perilaku yang dibutuhkan dalam

pekerjaan. Penjelasan level kompetensi jabatan sebagai berikut:

Langkah 2: Penetapan Kompetensi Jabatan.

Peneliti memilih sepuluh (10) kompetensi untuk uji coba penilaian. Kompetensi tersebut terlihat pada Tabel 1.

Langkah 3: Penetapan Profil Kompetensi Jabatan.

Penentuan profil jabatan dibuat berdasarkan hasil diskusi dengan pimpinan dan pihak manajemen terkait.

Langkah 4: Pelaksanaan Uji Coba.

Cara penilaian melibatkan pimpinan langsung dan tidak langsung. Pimpinan langsung dan tidak langsung akan menilai 1 pegawai yang sama.

Langkah 5: Rekapitulasi Hasil Uji Coba.

Terdapat 12 pemegang jabatan yang menjadi *sample* uji coba penilaian. Berdasarkan hasil data, kompetensi semua *sample* yang diuji coba sudah sesuai dengan standart minimal untuk jabatan. Namun terdapat beberapa kompetensi dari masing-masing jabatan yang masih perlu pengembangan.

#### *KEUNTUNGAN HASIL USULAN PENELITIAN*

##### *Penyusunan Struktur Organisasi*

Susunan organisasi yang terstruktur memberikan beberapa keuntungan bagi PT. HJS antara lain:

- a. Menjelaskan garis pertanggungjawaban secara jelas.
- b. Menggambarkan tingkat kerumitan tugas. Dengan adanya penyusunan bagan organisasi bagi *Rolling Mill* 1, setidaknya pihak manajemen dan pegawai memahami tentang rentang kendali yang masing-masing pemegang jabatan miliki. Berdasarkan rentang kendali, pegawai dapat memahami tingkat kerumitan tugas. Semakin rumit tugas maka penanganan akan pekerjaan tertentu akan semakin sulit.
- c. Penyusunan struktur organisasi bagi *Rolling Mill* 1 adalah sebagai antisipasi manajemen untuk menghadapi perubahan yang terjadi, seperti perubahan ekonomi, undang-undang, pasar, teknologi, dan lain sebagainya.

- d. Memberi tuntunan bagi pihak manajemen dalam hal pengelolaan karier.

##### *Penyusunan Uraian Jabatan*

Dengan penyusunan uraian jabatan secara rinci, maka PT. HJS dapat memperoleh beberapa keuntungan selain terstrukturnya struktur organisasi bagi *Rolling Mill* 1. Keuntungan tersebut menurut Cushway dan Lodge (1993) antara lain:

- a. Organisasi menjadi memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas.
- b. Memiliki sistem pengorganisasian yang jelas sehingga manajemen dapat menentukan atau memilih individu yang tepat untuk menduduki jabatan yang dibutuhkan.
- c. Memberi kejelasan tentang tujuan organisasi dan sasaran masing-masing organisasi.
- d. Memberi kepastian bahwa struktur organisasi dan proses di dalamnya telah sesuai, seperti garis pertanggungjawaban yang jelas dan rentang kendali yang layak.

##### *Desain Pengembangan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi*

- a. Dengan rincian indikator perilaku pada masing-masing level dan elemen, menjadikan proses penilaian menjadi lebih objektif karena relevan dengan perilaku kinerja yang muncul.
- b. Selain penilaian menjadi lebih objektif, penilai menjadi

- lebih termotivasi dalam melakukan penilaian.
- c. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk pengembangan program pengembangan kinerja yang lebih terarah.

### SIMPULAN

Penelitian dan intervensi terlaksana berdasarkan adanya kebutuhan-kebutuhan di lapangan yang tidak tercantumkan secara tertulis. Hasilnya berupa pembuatan desain struktur organisasi, pembuatan uraian jabatan, identifikasi kompetensi, pengelompokan kompetensi, pemadatan jumlah kompetensi, perincian indikator perilaku, hingga penyusunan pengembangan desain sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi bagi unit *Rolling Mill* 1 di departemen Produksi. Semua usulan penelitian dan pelaksanaan intervensi telah mendapat revisi, konfirmasi dan kesepakatan dari pihak manajemen. Kemudian, hasil evaluasi proses uji coba penilaian kinerja berbasis kompetensi juga mendapat tanggapan positif dari tim penilai dan manajemen untuk diterapkan di masa mendatang.

### SARAN

Berdasarkan kesimpulan, berikut saran yang peneliti berikan untuk Departemen MSDM:

- a. Pimpinan Departemen MSDM hendaknya memiliki posisi yang kuat dalam usaha meyakinkan para manajer lini dan pegawai tentang nilai-nilai dan peran analisis jabatan dalam peningkatan kinerja perusahaan.

Manajer MSDM hendaknya mengubah pola pikir mengenai kontribusi analisis jabatan terhadap kinerja perusahaan. Schwind (1995 dalam Siddique, 2004) menyatakan bahwa pelaksanaan analisis jabatan dipandang sebagai sebuah aktivitas yang tidak terlalu penting. Para manajer seringkali menganggap analisis jabatan sebagai aktivitas dokumentasi yang tidak terlalu penting, sementara pegawai tidak suka jika hasil analisis jabatan digunakan sebagai alasan tambahan untuk menilai kinerja pegawai yang kurang baik. Pandangan-pandangan tersebut yang memperburuk usaha pengembangan kemitraan yang kuat antara manajer lini, pihak MSDM dan pegawai.

- b. Pimpinan Departemen MSDM hendaknya memperkenalkan pentingnya penerapan manajemen SDM, seperti analisis jabatan dengan menunjukkan hasil yang nyata, sehingga manajemen atas secara tidak langsung aktif meminta banyak masukan dari pihak MSDM. Kemudian, manajemen atas akan meningkatkan status manajer HRD dalam hirarki manajemen dan meningkatkan keterlibatan pihak MSDM dalam perencanaan strategi perusahaan. Selain memperkenalkan program-program MSDM, Pimpinan Departemen MSDM penting untuk menunjukkan profesionalisme kerja sebagai pihak penasehat dan pembawa perubahan dengan meningkatkan keterampilan dan

- profesionalisme serta hal lain yang dapat memberi kontribusi efektif bagi kinerja perusahaan.
- c. Pimpinan Departemen MSDM hendaknya secara proaktif mengumpulkan berbagai pandangan-pandangan baru, melakukan pengembangan dan mencoba menerapkan program-program baru tersebut secara inovatif. Hal tersebut dapat menguntungkan Pimpinan Departemen MSDM ketika menghadapi pertumbuhan kompetisi global dan perubahan lingkungan yang tidak menentu. Perubahan-perubahan seperti itu memungkinkan manajer HRD melakukan pengembangan pendekatan analisa jabatan untuk menangkap perubahan pekerjaan dan lingkungan kerja, secara konsisten memperbaharui sistem informasi, dan menempatkan pegawai dalam jabatan yang sesuai dengan kompetensi inti pegawai.
  - d. Pimpinan Departemen MSDM dapat mempertimbangkan kembali penilaian performa yang diterapkan saat ini. Sesuai dengan dokumen perusahaan, kriteria penilaian performa yang berlaku saat ini lebih merujuk pada elemen-elemen kompetensi, sehingga dapat menggabungkan keduanya (performa dan kompetensi).
  - e. Penting menjadi pertimbangan bagi manajer HRD untuk mempertimbangkan standar minimal= 1 karena tuntutan SDM semakin berat sehingga standar minimal perlu mengalami peningkatan.
  - f. Hasil analisis jabatan dan kompetensi-kompetensi yang teridentifikasi untuk penilaian kinerja tidak dapat digunakan untuk departemen lain selain Departemen Produksi bagian *Rolling Mill*. Pihak MSDM hendaknya melakukan analisis jabatan kembali dan mengidentifikasi kompetensi-kompetensi teknis untuk jabatan-jabatan di luar Departemen Produksi.

#### PUSTAKA ACUAN

- Campion, M., Carr, L., Fink, A., Odman, R., Phillips, G., & Ruggeberg, B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personal Psychology*, Vol. 64, 225-262.
- CPS Human Resource Services. (2007). *Workforce Planning Tool Kit; Gap-Closing Strategies*. Diunduh 5 Agustus 2013, dari <http://www.cps.ca.gov/workforceplanning/documents/ToolKitGap-Closing.pdf>.
- Cushway, B. & Lodge, D. (1993). *The fast track MBA series, organizational behavior and design*. Pengalih bahasa: Sularno Tjiptowardojo. Jakarta: PT. Elex Media.
- Employment and Training Administration (ETA). (2012). *Technical assistance guide for developing and using competency*



*models – one solution for the workforce development system.*  
Personnel Decisions Research  
Institutes, Inc. (PDRI): Penulis.

Lunenburg, F.C. (2012).  
Organizational Structure:  
Mintzberg's Framework.

*International Journal of  
Scholarly, Academic, Intellectual  
Diversity*, Vol. 14, No. 1, pp. 1-8.

Spencer, L.M., & Spencer, S.M.  
(1993) *Competence at work:  
models for superior permorfance*.  
New York: John Wiley & Sons